

Implementación Fallida del Sistema de Nómina de un Importante Desarrollador de Software

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

- Sistema Implementado: Sistema de nómina de un importante desarrollador en las instalaciones (on-premise)
- Alcance de la Implementación: Entradas y desembolsos de nómina para una entidad gubernamental con más de 100,000 empleados
- Reclamación del Desarrollador: Falta de pago
- Reclamación del Cliente: La implementación fallida resultó en la emisión de montos de cheques incorrectos y cálculos inexactos de pago por vacaciones, etc., para un porcentaje inaceptable de empleados de la entidad gubernamental.

NUESTRO PAPEL

El equipo de Peritos Expertos de Panorama fue contratado para proporcionar un análisis forense e informe por escrito al tribunal con respecto a la implementación fallida del sistema ERP/nómina de un importante desarrollador de software. El objetivo de la implementación era permitir la generación de nóminas precisas y rastreables para los empleados de una gran entidad gubernamental.



DESAFÍOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DEL CLIENTE

- Banda limitada por parte del equipo central de implementación, lo que resultó en entregables y validaciones del cliente no cumplidos.
- Falta de compromiso por parte de la alta dirección.
- El equipo ejecutivo experimentó varios cambios clave en el nivel más alto.
- No se ejecutó la estrategia de comunicación recomendada.
- Alto índice de rotación en la oficina de gestión de proyectos (PMO), especialmente con cuatro gerentes de proyectos diferentes en tres años.
- Poca o ninguna transferencia de conocimientos, poco tiempo de preparación y desacuerdo sobre los procesos y procedimientos al hacer la transición entre gerentes de proyectos.
- Todo el tiempo de contingencia del plan del proyecto se agotó antes de completar la fase de planificación, lo que no dejó margen para el resto de la implementación.
- No se tomó ninguna medida en respuesta a las recomendaciones de un equipo de verificación y validación independiente de terceros.

LA RESPUESTA DEL DESARROLLADOR

El desarrollador intentó en varias ocasiones cubrir los vacíos dejados por la negligencia del cliente. Desafortunadamente, estos esfuerzos finalmente se volvieron en contra del desarrollador, ya que intentaron asumir responsabilidades originalmente asignadas al cliente, lo que no les dejó suficiente tiempo para completar satisfactoriamente las tareas.

El cliente afirmó que el desarrollador asumió estas actividades con un motivo de lucro, cuando en realidad estaban tratando de llevar el proyecto a una conclusión exitosa.



Bill Baumann, Director de Servicios de Peritos Expertos de
Panorama Consulting Group

EL PRINCIPAL PROBLEMA EN ESTE CASO FUE LA CLÁSICA REPETICIÓN DEL VIEJO CAMINO DE CABRAS. EL NUEVO SISTEMA, EXPRESAMENTE BAJO LA CLARA DIRECCIÓN DEL CLIENTE, SE ESTABA INSTALANDO SIN CAMBIOS EN EL PROCESO Y CON Poca AMPLIACIÓN DE FUNCIONALIDAD, LO QUE RESULTÓ EN UNA COSTOSA REPLICACIÓN DEL ANTIGUO SISTEMA EN UNA NUEVA PLATAFORMA.

NUESTRO ACERCAMIENTO

Al analizar la documentación del proyecto, nuestro equipo de Peritos Expertos en ERP realizó las siguientes observaciones:

Lo que el Desarrollador Hizo Correctamente

- Creó un detallado estado de trabajo (SOW) y trató de obtener la firma en todos los entregables enumerados en el SOW.
- Se puso al frente cuando se le pidió que complementara o reemplazara los recursos del cliente para garantizar el éxito del proyecto.
- Comunicó de manera efectiva durante todo el proyecto.
- Buscó soluciones efectivas para los problemas escalados relacionados con áreas de alto riesgo.
- Estableció un proceso de escalada claramente definido para que todas las partes entendieran sus roles cuando surgieran problemas inevitables.

Los Errores del Desarrollador

- Estableció expectativas poco realistas para el proyecto durante el proceso de ventas inicial.
- Permitió que el cliente ignorara las recomendaciones del consultor IV&V, permitiendo que el proyecto avanzara sin abordar áreas de riesgo recurrentes importantes.
- No escaló las validaciones y las firmas de aprobación retrasadas de la alta dirección y el PMO lo suficientemente rápido como para evitar retrasos irreparables en la fecha de implementación del proyecto.
- Se colocó en una posición en la que el cliente intentó utilizar sus esfuerzos bien intencionados en su contra en el litigio.

LAS CONCLUSIONES DE NUESTRO EXPERTO

Con base en estos hallazgos, el equipo de Expertos Testigos de Panorama proporcionó un informe sólido que respaldó las afirmaciones del desarrollador:

- El PMO del cliente tenía personal mal asignado.
- El cliente no siguió el plan de gestión del cambio recomendado por el desarrollador.
- El cliente ignoró los hallazgos del consultor IV&V durante toda la implementación.
- La alta dirección presionó a los miembros del equipo del PMO para que votaran a favor del inicio a pesar de sus preocupaciones por problemas no resueltos.
- El cliente tenía expectativas poco realistas en cuanto a la fecha de inicio.

